

Fundraising: possibilitats i usos en les pràctiques de captació de recursos per a patrocini, mecenatge o esponsorització

Ciro LLUECA

RESUM: *Es comenten les característiques de les actuacions de patrocini, mecenatge de les empreses en l'àmbit cultural, concretament el de les unitats d'informació, i per a la realització de projectes concrets. A més, s'indiquen les passes que cal seguir per obtenir fons i finançar amb èxit un projecte, amb exemples de cada cas. El benefici és mutu: la imatge i la reputació de l'empresa en surt beneficiada i li pot permetre arribar a sectors on abans no tenia prou volum de negoci; al seu torn, la unitat d'informació patrocinada pot dur a terme projectes que, si només depenen del seu pressupost habitual, no podrien realitzar-se.*

En els darrers anys s'ha reforçat la gestió de les pràctiques relacionades amb el patrocini o mecenatge d'activitats culturals, socials, esportives o del medi ambient. Malgrat que, en la teoria, els antecedents es poden remuntar als avanços socials posteriors a la Segona Guerra Mundial o, més abstractament, a l'època clàssica, no és objectiu d'aquest article fer-ne la panoràmica històrica i sí traçar les característiques de les accions existents, especialment a la tradició contemporània de les empreses del món anglosaxó, en la cessió de fons per a projectes concrets. És el que coneixem habitualment com a patrocini, mecenatge o esponsorització.

En un estadi superior al que aquí es tractarà, es troben la creació de les fundacions d'empresa (gestió especialitzada dels patrocinis) i la responsabilitat social corporativa (acció social integrada en la estratègia de l'empresa).

La intenció de l'article és posar per escrit el procediment lògic que cal seguir en la captació de fons per a les activitats i funcionament de les unitats d'informació, aportant exemples diversos de casos en un to positiu, i facilitant

tant un mètode senzill per a dur a terme amb èxit un projecte patrocinat des de qualsevol unitat d'informació.

Els efectes de l'acció social en les empreses són evidents: la imatge i la reputació de l'organització en el seu entorn, la promoció dels productes i els serveis propis, el reforçament de la comunicació corporativa, la millora del sentiment de pertinença i el clima intern dels treballadors i col·laboradors, etc. El 2002, el 44% de les 1.000 primeres empreses espanyoles en facturació havia realitzat activitats de patrocini esportiu, cultural o social. En la majoria dels casos, les empreses trien el patrocini cultural com a forma prioritària d'acció social, essent les motivacions principals que empenten les empreses per a realitzar aquests tipus d'activitat la responsabilitat social, reputació per a la corporació i per a la marca, nous plans de relació amb els clients i la societat, i només a la cua el possible increment de vendes o quota de mercat o els avantatges fiscals.¹

Com s'ha esmentat, les empreses amb major volum de facturació poden comptar amb una fundació que gestiona els recursos dedicats a la responsabilitat social corporativa: són, aproximadament, un 60% de les empreses.² La resta són susceptibles de ser abordades pels possibles benefactors de les accions de patrocini, per mitjà de la comunicació amb els departaments que han assumit aquestes competències, habitualment *direcció general*, *relacions públiques*, *màrqueting* o *comunicació*, i pràcticament mai *patrocini*s.

Però des de les unitats d'informació i, per als més escèptics, la resposta al perquè de la necessitat de comptar amb accions de cerca de patrocinis de les empreses es troba en les alternatives al finançament de les institucions mateixes. Quines poden ser les vies de finançament dels centres de documentació, biblioteques, serveis d'informació, arxius? Per a Montraveta³ les alternatives a les aportacions de l'organització *mare* es trobarien en la línia més tradicional: la millora de la gestió de la unitat d'informació, l'obertura de l'activitat mercantil, la revisió de la política de preus, la reducció de serveis o, com pretenem, la captació de recursos privats. Històricament, la manca de finançament ha portat a la inhibició en ampliar recursos i serveis, però en la societat competitiva, qui vol estancar-se? Quin model de negoci, tingui ànim de lucre o no, pot deixar de ser ambiciós en les seves expectatives de servei?

1. *Las fundaciones de empresa en España: primer mapa del sector*. Madrid: Fundación Telefónica, 2002. ISBN 84-8988-438-2

2. *Las fundaciones de empresa en España: primer mapa del sector*. (Madrid: Fundación Telefónica, 2002).

3. Isabel Montraveta Rexach, F. Gabriel Sánchez Parodi; Ricard Valls Riera, *Cómo captar fondos con éxito: manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social, 2003).

Finalment, l'ètica o la coherència en la captació de fons, a manca d'un codi deontològic⁴ de la professió que estableixi un marc genèric, vindrà determinada per la sensibilitat de cada professional i en el marc de la resta d'aspectes que afectin el servei d'informació, com les possibilitats alternatives ja descrites, o la finalitat última de l'organització en la qual serveix: per a què es capten els fons, com i de qui es capten.⁵



El portal Guíame!, guia empresarial d'Esade,⁶ està patrocinat per la Diputació de Barcelona (des del 1999) i per La Caixa (des del 2002). De fet, ambdues institucions consideren el portal una eina pròpia. En el cas de l'entitat bancària, el portal és un instrument d'interès per a les PIME (client objectiu d'e-LaCaixa), i la Diputació de Barcelona el considera un mitjà de promoció econòmica local en el territori. L'acte de mecenatge es concreta públicament en sengles aportacions econòmiques anuals, a canvi de visibilitat en el portal.

4. La redacció del *Codi deontològic per a professionals de la informació i la documentació* és un compromís de la Junta de Govern del Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes 2003-2006. Web de la Comissió redactora: <<http://www.cobdc.org/grups/codi/index.html>> [consulta: 20 de febrer del 2005].

5. Els exemples més sensibles són les pràctiques de patrocinis de les empreses farmacèutiques en els serveis universitaris de recerca acadèmica o dels hospitals; vegeu Rami Olkkonen; Henrikki Tikkanen; Kimmo Alajoutsijärvi, «Sponsorship as relationships and networks: implications for research», *Corporate communications: an international journal*, vol. 5, no. 1 (2000), p. 12-18.

6. Guíame! <www.guame.net> és un dels principals portals d'informació empresarial a Catalunya i Espanya. Amb més de cinquanta mil visites mensuals, ocupa diverses primeres posicions en el cercador Google («información empresarial España», «información sectores España», «memorias empresas», etc.).

Pel que fa als termes, l'autor utilitzarà indistintament els conceptes relatius a la captació de fons, sigui patrocini, mecenatge, esponsorització, acció social, màrqueting amb causa o el que encapçala el present escrit, *fundraising*, per entendre que la pràctica ha superat les classificacions rígides (patrocini esportiu, mecenatge cultural, etc.).

Però prèviament a l'inici de qualsevol acció en la cerca de patrocini cal partir d'una premissa: no és una despesa que realitzarà l'empresa, i sí una inversió. La institució que arriba amb un projecte té una oportunitat per a oferir a l'organització, i ni són només diners, ni ho són principalment. El repte de la unitat d'informació que vol lligar una acció de responsabilitat social amb una empresa és fer protagonista l'organització col·laboradora, implicar-ne les persones, i satisfer-ne, també, els objectius.

Us proposem a continuació les passes que pot seguir la vostra organització per a aconseguir finançament procedent de l'acció social de les empreses del nostre entorn.

DEFINICIÓ DE L'ORGANITZACIÓ I DE L'OBJECTIU CONCRET

En qualsevol projecte de captació de fons la part més important és probablement una de les fortaleses clàssiques dels professionals de la informació i la documentació: recopilar i processar informació sobre l'organització mateixa i el seu entorn, definir l'abast de la col·laboració que es persegueix, per seleccionar després els potencials patrocinadors i els vincles d'unió amb l'organització pròpia. En els seminaris professionals dedicats a la formació en captació de fons és habitual dedicar bona part de les sessions a fer èmfasi en la importància de la documentació prèvia a qualsevol acció de mecenatge. Es parla de recollida d'informació i fonts pertinents, de processament i anàlisi, de creació de bases de dades per a gestionar aquesta informació, de valoració de la informació i de gestió de les relacions amb les empreses que formen l'agenda del *fundraiser* o captador de fons.

Tard o d'hora caldrà presentar la nostra organització, vincular-la amb l'empresa potencialment col·laboradora, explicar-ne els objectius, l'estructura, on s'emmarca, quines són les línies de treball. Si el servei d'informació no té un pla estratègic mínim, una descripció acurada de la seva realitat i objectius, és el moment de pensar-lo amb coherència i posar-lo per escrit. Es pot optar pels models més clàssics o més evolucionats, però no és discutible que en qualsevol organització han d'existir, formalitzats, un mínim preceptes descriptius, a terminis mitjà i curt, en els quals es faci anàlisi de l'espai i les

instal·lacions, el fons, els serveis, les relacions amb l'organització *mare* o la comunitat, i els recursos econòmics i humans.

Aplicant el *zoom* de la planificació estratègica, i ja que estudiem la viabilitat d'establir una acció de cooperació amb una empresa potencialment esponsoritzadora, és convenient i simplificador definir quin serà l'objectiu concret a assolir: es tracta de trobar un soci que vulgui *agermanar-se socialment* amb l'organització a cinc anys vista? El servei vol adquirir un fons especialitzat que podria dur el nom d'una empresa del sector? L'organització d'una necessària jornada formativa trimestral per als usuaris del centre de documentació no té finançament possible? El web de l'arxiu no està actiu perquè no es pot assumir un gestor de continguts o un programari específic?

Concretant al màxim l'objectiu que persegueix l'organització, podrem precisar també al màxim les nostres necessitats, i també ens serà més senzill, en el futur, comunicar-les en l'oferta a l'empresa interessada i avaluar-les al final.

El coneixement de l'entorn (geogràfic, dels clients i usuaris, dels proveïdors i distribuïdors del sector, de les perspectives polítiques) permetrà filar més prim en la cerca del potencial patrocinador. Si una empresa de volum significatiu s'acaba d'instal·lar en una zona geogràfica compartida, la biblioteca pública o servei d'informació local cal que s'adapti a la nova realitat i serveixi els nous usuaris. Probablement per tant també cal que analitzi a fons quines possibilitats s'han creat en matèria d'acció social.

L'esponsorització esportiva en els petits municipis és evident en els camps d'esport municipals, on les petites i grans empreses locals amb sensibilitat pel tipus de públic específic col·laboren a finançar la construcció o el manteniment dels espais. En conseqüència, els equipaments culturals locals poden beneficiar-se de les aspiracions empresarials i afavorir-ne l'arribada a públics més nombrosos, i igualment segmentats.

IDENTIFICACIÓ DELS PATROCINADORS

Posterior a l'anàlisi de l'entorn, i tenint en compte les qüestions relatives a la nostra organització, el següent pas és identificar⁷ el mecenes *clau* per a les necessitats de la unitat d'informació.

7. L'empresa Projecció Mecenatge Social <www.projeccio.com> publica periòdicament el *Directorio del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España*, que inclou informació relativa a les empreses, i si s'escau llurs fundacions, susceptibles de ser considerades patrocinadores potencials.



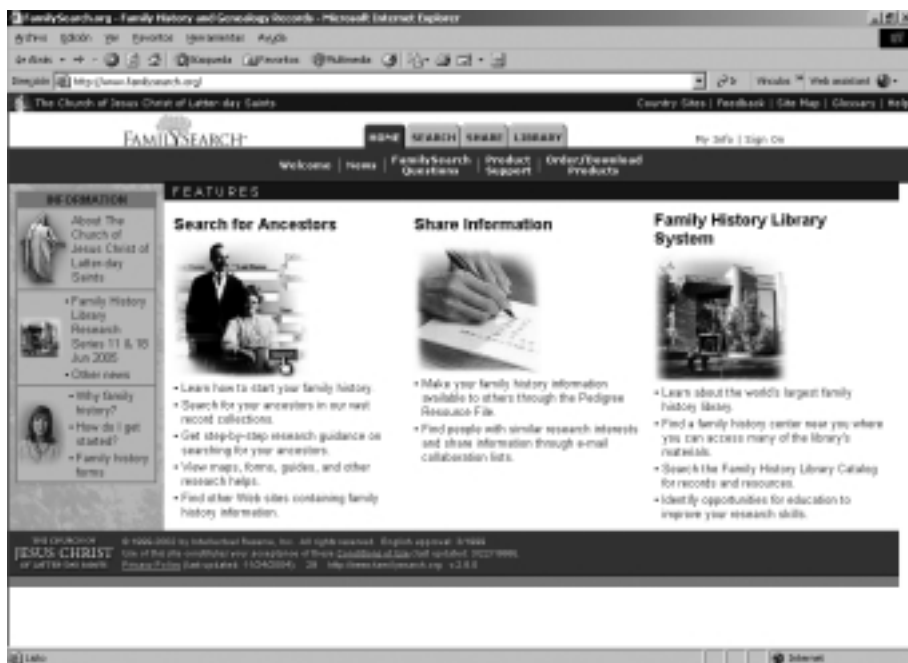
Com en l'exemple anterior, dues entitats bancàries –en un dels casos per mitjà de la seva fundació– han fet aportacions esponsoritzadores per al desenvolupament de projectes de biblioteques públiques. La Fundació Caixa de Catalunya ha donat suport l'any 2005 al projecte Bibliobarris⁸ de la Biblioteca Pública de Palafrugell i així mateix ha fet aportacions concretes per a la creació del lloc web de la Biblioteca Pau Vila (Molins de Rei), entre d'altres accions de suport a equipaments públics. Més a llarg termini, i com passa en altres territoris, Caixa de Girona patrocina des del 2001 el servei de préstec interbibliotecari de les biblioteques públiques de les comarques de Girona, per mitjà de l'ús del seu servei de misatge interna. Són nombrosos els exemples de biblioteques públiques que tenen oberts convenis de patrocini amb tot tipus d'entitats.

En la introducció es mencionaven les motivacions que les empreses citen a l'hora de realitzar accions de responsabilitat social, i probablement l'habilitat d'aquesta fase de recollida d'informació hauria de permetre respondre a les preguntes que es faran els potencials patrocinadors: com es beneficiarà la reputació de la marca o l'empresa, o les persones que la representen? Té sentit del deure, altruisme, humanitarisme o implicació amb la comunitat, l'organització que serà contactada? Vol l'empresa consolidar un equip de treball o reforçar-ne els vincles entre el personal, per exemple implicant-lo en un

8. Projectes de la Fundació Caixa de Catalunya seleccionats per a l'any 2005: <<http://obrasocial.caixacatalunya.es/CDA/ObraSocial/Home/0,3423,1x1y,00.html>> [consulta: 20 de febrer del 2005].

projecte cultural, o social, d'interès? Què opinaran els usuaris o clients de l'empresa identificada, en relació al fet que doni suport a projectes adreçats a art i cultura locals?

El sentit de l'oportunitat és lògicament un dels aspectes a tenir en compte. Si el pressupost està tancat, o bé hi ha un període de restricció econòmica o d'acomiadament de personal, no és pas el moment de presentar les ofertes de mecenatge.



En els darrers anys, diversos arxius catalans⁹ han estat contactats per la Societat Genealògica d'Utah (que forma part de l'Església de Jesucrist dels Sants dels Últims Dies).¹⁰ L'objectiu dels acords subscrits amb els arxius ha estat la microfilmació de determinats fons dipositats als centres catalans (sempre genealògics i anteriors a 1920, com llibres parroquials, padrons, censos, registres civils, de llesves, etc.), pel qual l'organització patrocinadora —els mormons— paga la microfilmació (des de l'any 2004 s'ha optat per la digitalització) dels fons i en conserva una còpia. A canvi, les organitzacions patrocinades —els arxius— han pogut microfilm (ara, digitalitzar) una part valuosa del seu fons i conservar una còpia en aquest suport, sense cap cost.

9. Des del 1982, els arxius de les diòcesis de Girona, Barcelona i la Seu d'Urgell, i arxius municipals de Barcelona, Girona, Palafrugell, Palamós, Badalona i Vic.

10. Els membres de The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints <<http://www.mormon.org/>> són coneguts com a *mormons*; el projecte que ha implicat els arxius catalans forma part de l'ambició Family Search <<http://www.familysearch.org/>>, que té per objectiu ajudar les persones a conèixer els seus avantpassats. [consultes: 20 de febrer del 2005].

En el procés previ a la presa de contacte amb les organitzacions, la selecció dels vincles és una qüestió tàctica. La identificació de les vies d'accés a les persones amb capacitat de decisió o d'opinió a les organitzacions pot alleugerir el procés, i facilitar l'entrada que, en cas contrari, es realitza a *porta freda*, o sigui, amb una entrevista concertada i sense coneixement previ dels interlocutors. El vincle entre la unitat d'informació i l'organització pot trobar-se en l'espai geogràfic compartit, el sector professional, el públic que en fa ús o les relacions personals entre membres de l'organització (consell de direcció, sindicats, treballadors, etc.) i persones de la unitat d'informació o de la corporació a la qual pertany.

TOTS GUANYEN

Després de la planificació, la part més operativa del projecte inclou la preparació d'un document, o dossier, que contindrà les dades relatives a la nostra unitat d'informació, el projecte concret que ens ocupa, i l'oferta de patrocini, amb indicació de les contraprestacions possibles i els mètodes d'avaluació que, un cop finalitzat el projecte, tancaran la col·laboració.

Pel que fa a les contraprestacions, i més enllà de les més lògiques i imprescindibles (mentió o aparició del patrocinador en els materials publicats), cal entendre el procés de patrocini com una col·laboració global. El soci patrocinador i la unitat patrocinada han d'actuar conjuntament, i la presència del nexa no pot limitar-se a la papereria del projecte. La creativitat dels agents implicats, i també la demanda de la mateixa entitat patrocinadora, poden ajudar a definir el nom del projecte (que pot incloure el nom de l'empresa mecenes), els diplomes o plaques de participació, les cartes d'agraïment, les comunicacions conjuntes al personal de l'organització, els dossiers i comunicats de premsa, la papereria, amb inclusió dels logotips implicats, presència a la web, invitació a la fila 1 dels actes que realitza el servei d'informació, etc.

Qüestions, aquestes, que es poden completar amb l'organització de trobades festives (dinars, sopars, actes diversos) en els quals el patrocinador té contacte directe amb el responsable polític del servei (si és aquest un organisme públic) o membres del consell de direcció de l'organització a la qual pertany. L'entitat esponsoritzada pot facilitar que l'empresa de nova implantació geogràfica tingui un primer contacte amb personalitats il·lustres de la comunitat, amb periodistes locals, amb professors universitaris, polítics, etc.

En la redacció i proposició de les contraprestacions, com en tota negociació, el lema «tots guanyen» ha de ser omnipresent, malgrat que els acords han de ser viables i evidentment possibles. En les organitzacions del tercer sector sovint s'imposen clàusules de màxims o de mínims per tal de garantir que cap dels socis del projecte de patrocini en surti malparat. D'altra banda, serà més senzill avaluar ulteriorment els resultats si es compleixen els objectius amb un equilibri lògic dels beneficis de cada part.

Si la preparació de la documentació que utilitzarem durant la presentació de la possibilitat de patrocini és un element important, les reunions que se'n deriven són bàsiques, i la primera reunió amb l'agent patrocinador és probablement la més complexa. S'insisteix en la necessitat de comptar amb una sè-



COBDC © Susana Gellida, 2004. La presidenta del COBDC, M. Eugènia Serra (esquerra), presenta Carol A. Brey-Casiano a la conferència d'obertura de les 9es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació.

El Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya organitza biennalment les Jornades Catalanes d'Informació i Documentació. En la seva novena edició¹¹ fou membre patrocinador el Consolat dels Estats Units d'Amèrica a Barcelona. La presidenta de l'American Library Association, Carol A. Brey-Casiano, va inaugurar la cerimònia d'obertura. L'entitat patrocinada –COBDC– reduïa els costos derivats del viatge, estada i honoraris, i l'entitat patrocinadora –el Consolat– tenia presència pública en un segment professional i cultural del territori que li és propi. Així mateix ambdues institucions reforçaven d'aquesta manera els vincles de cooperació que tradicionalment han existit.

11. <<http://www.cobdc.org/jornades2004>> [consulta 20 de febrer del 2005].

rie de vincles que puguin facilitar els moments inicials de la conversa, abans de passar a la part més operativa, o comercial, de la trobada.

Si bé és impossible de determinar quin serà el temps que es dediqui, i a què, a les possibles reunions amb l'empresa susceptible de ser mecenes, la recomanació clàssica és utilitzar la primera trobada, especialment si és entre desconeguts –com s'ha dit, *a porta freda*–, a temptejar les relacions entre ambdues organitzacions i els interessos que hi poden sorgir. Si l'entesa és cordial i hi ha un interès per ambdues parts, pot arribar l'acord verbal, i és habitual que es delegui en persones de perfil més executiu per a determinar els detalls. En unitats d'informació que pertanyen a una institució, com passa habitualment, un representant de la corporació, al màxim nivell que podrem implicar, és la persona que ha de representar-nos en aquesta primera reunió.

En trobades posteriors, no necessàriament presencials, es completaran els acords i es formalitzaran els compromisos d'una i altra part. El document a signar pels socis implicats en l'acció de responsabilitat social, en darrera instància, pot incloure els acords subscrits entre ambdues parts, amb indicació d'aquelles particularitats (mínims, màxims) pactades, i les contraprestacions que s'exercitaran.

FINAL FELIÇ

Si el projecte ha obtingut finançament, de l'estil que sigui, ha de ser avaluable per tal d'assegurar-se que s'assoleixen els objectius marcats en els pactes; així mateix, s'hi poden proposar millores. Els recursos que s'hi han dedicat i el calendari de compliment dels acords permetran els agents implicats en l'activitat de patrocini conèixer l'impacte de l'acció de responsabilitat social.

Mesurar una marca, en tant que concepte intangible, no és tasca fàcil. Les teories de la imatge corporativa apunten a variables que sí que són formalitzables: percepció dels clients, proveïdors o distribuïdors per mitjà de qüestionaris o contactes informals; motivació, o valoració de l'empresa mateixa, per part del personal de l'organització amb motiu del patrocini; impacte en la premsa local o especialitzada segons s'hagi planificat; consciència de l'ampliació de la xarxa de contactes que ha suposat l'acció de patrocini; etc.

Com es deia als inicis de l'article, les motivacions de les organitzacions que exerceixen accions de mecenatge estan relacionades amb la reputació de la

marca i la corporació, i més a curt termini amb la necessitat d'obrir nous models de negoci o d'arribar a un segment inexplorat.

Finalment, al llarg de tot el procés, la comunicació esdevé crítica. Comunicació per a implicar els agents potencialment patrocinadors, per a aconseguir el màxim ressò (en el sector que pertoqui, pels canals que siguin determinats), per a motivar el personal d'ambdues institucions al llarg del procés,



La Biblioteca Universitària de Vilanova i la Geltrú, de la Universitat Politècnica de Catalunya, va engegar el 2003 una campanya de promoció de la biblioteca entre els seus usuaris potencials. A més de sessions formatives d'acollida, o el butlletí de recursos, es va utilitzar el lema «La Biblioteca és teva. Cuida-la!» per sensibilitzar els usuaris amb els usos adients de l'equipament. Un dels mesos va ser dedicat al «Fes una pausa», per a promoure els descansos entre hores d'estudi intensives al centre. En resposta a les gestions de la direcció de la Biblioteca en la cerca d'espònsor a la campanya, la multinacional Nestlé va cedir diversos lots de xocolates marca Kitkat. El resultat final, per anecdòtic que sigui, conjugava les accions del patrocinador –presència sense cost en un col·lectiu consumidor– amb les del patrocinat –la biblioteca comunica de manera simpàtica el lema «fes una pausa»–.¹²

12. Maragarita Ceña Cosials; Marta López-Vivancos, «Informar o captar, difusió creativa a la biblioteca universitària de Vilanova i la Geltrú (UPC)», en *Els centres d'informació sota indicadors empresarials...: II Workshop de la Library of the Open University (OU) i la Biblioteca Virtual de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*. <<http://biblioteca.uoc.edu/workshop/programa.htm>> [consulta: 20 de febrer del 2005].

i per a tancar satisfactòriament el cercle del *fundraising*, o sigui, la captació de recursos aliens per a patrocini de les activitats o projectes de les unitats d'informació.

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, Francisco. *La empresa que viene: responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2001. ISBN 84-930624-5-6
- CUESTA, Marta de la. «El porqué de la responsabilidad social corporativa». *Boletín ICE económico*. Nº 2.813 (2004), p. 45-58. <<http://www.revistasice.com/Estudios/Documentos/BICE2813/BICE28130203.PDF>>
- Las fundaciones de empresa en España: primer mapa del sector*. Madrid: Fundación Telefónica, 2002. ISBN 84-8988-438-2
- GWINNER, Kevin; SWANSON, Scott R. «A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes». *Journal of services marketing*. Vol. 17, no. 3 (2003), p. 275-294.
- Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1999. ISBN 84-930624-1-3
- MONTRAVETA REXACH, Isabel; F. SÁNCHEZ PARODI, Gabriel; VALLS RIERA, Ricard. *Cómo captar fondos con éxito: manual para fundaciones, asociaciones y ONG*. Barcelona: Projecció Mecenatge Social, 2003. ISBN 84-96103-04-8
- OLKKONEN, Rami; TIKKANEN, Henrikki; ALAJOUTSIJÄRVI, Kimmo. «Sponsorship as relationships and networks: implications for research». *Corporate communications: an international journal*. Vol. 5, no. 1 (2000), p. 12-18.
- «Posibilidades de financiación alternativa». En: *Biblioteca públicas, hoy y mañana: nuevos planteamientos de objetivos y gestión: coloquio internacional organizado por la Fundación Bertelsmann*. Salamanca: Fundación Germán Sánchez-Ruipérez, 1988. ISBN 84-86168-28-7
- SARROCA, M. Pilar. «El paper del mecenatge en l'economia catalana de la cultura». *Nota d'economia*. Nº 76-77 (2003), p. 131-134. <http://www.gencat.net/economia/progecon/ecocat/76_77_sarroca.pdf>